

دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية

د.علي فائق جميل العاني* سعد خضر الياس** مصطفى صلاح كمر المندلاوي***

المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية ،اذ تضمنت عينه من المسح تغطي (28) مديراً موزعة على مستويين اداريين (مديرو الاقسام , ومسؤولي الشعب) وتم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات لغرض تحليل البيانات وتم اعداد مخطط افتراضي وصياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية واستخدام برنامج (SPSS25). وقد حاول البحث الإجابة على سؤال البحث الرئيس وهو: ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز؟ وكانت اهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز وبناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها:

- كلما زاد اهتمام الدائرة بالمقدرات الريادية المتمثلة ب (الفرصة، العلاقة، الاستراتيجية، التنظيمية، الالتزام، المفاهيمية) سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
- تطبيق حلقة خطط، افعل، افحص، نفذ عند ظهور فجوة في الأداء.

*The Role of Entrepreneurial Capabilities in Achieving Distinguished Job Performance:
A Survey Study in the Administrative Department of the Iraqi Ministry of Oil*

Abstract:

The present research seeks to identify the correlation and impact between the leading capabilities and outstanding performance in the administrative department of the Iraqi Ministry of Oil, which included a sample of the survey covering (28) managers distributed at two administrative levels (department managers, and officials of the people) and the questionnaire was used as a main tool to collect data and information For the purpose of data analysis, a hypothetical blueprint was prepared and a number of main and sub-hypotheses were drafted and the use of the SPSS25 program. The research attempted to answer the main research question: What is the nature of the correlation and influence between entrepreneurial abilities and outstanding job performance? The most important conclusions were the existence of a correlation and impact between entrepreneurial capabilities and outstanding job performance. Based on the findings of the research, a set of recommendations were developed, the most important of which are:

- *The greater the department's interest in leadership capabilities (opportunity, relationship, strategy, organizational, commitment, conceptual) will contribute to the improvement of outstanding job performance.*
- *Apply a loop of plans, do, check, perform when a performance gap appears.*

المقدمة:

لكي تستمر المنظمات في البقاء والنمو في عالم الاعمال لا بد من تحقيق أداء وظيفي متميز، وتعد المقدرات الريادية احدى العوامل المهمة للتحقيق ذلك كونها خصائص كامنة يمتلكها الفرد الريادي تؤدي الى الأداء المتفوق، لذلك يحاول البحث تسليط الضوء على تفعيل دور المقدرات واستخدام مقدرات الفرد لتحقيق أداء وظيفي متميز، تلك المشكلة التي تكون اغلب الشركات لا تظهر المقدرات الريادية للفرد وبالتالي ينعكس على أدائها. لذلك تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية البحث، المبحث الثاني: الجانب النظري، والثالث الجانب الميداني، اما المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

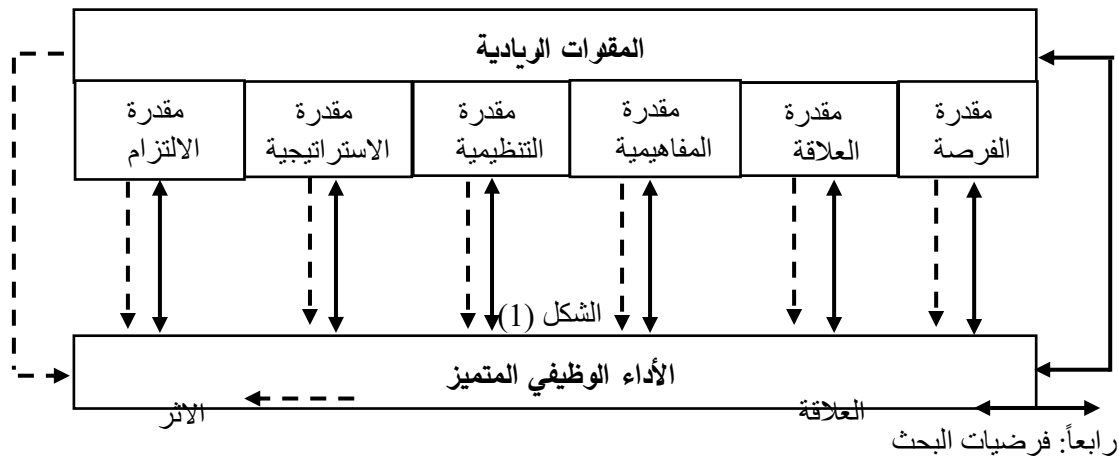
أولاً: مشكلة البحث: أدت شدة المنافسة والتطورات في العقود الاخيرة الى ان تركز المنظمات على الأداء الذي يفوق الأداء العادي لذلك يحاول البحث الحالي عكس دور المقدرات الريادية المتمثلة ب (مقدرة الفرصة، مقدرة العلاقة، المقدرة المفاهيمية، المقدرة الاستراتيجية، مقدرة الالتزام) في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية، ومن خلال الاطلاع ومراجعة الادبيات السابقة في هذا المجال، وحسب اطلاع الباحثون فقد تبين عدم وجود دراسة تجمع بين (المقدرات الريادية والاداء الوظيفي المتميز) مما حفز الباحثون في تناول هذا الموضوع، لذلك تجسدت المشكلة من خلال طرح التساؤل الآتي:

- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية؟

ثانياً: اهداف البحث

– تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز.

ثالثاً: مخطط البحث الافتراضي: يعكس الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



رابعاً: فرضيات البحث
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الريادية مجتمعة والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية، ونبثقت منها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد المقدرة الريادية منفرداً والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية.
الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الريادية مجتمعة في الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية، وانبثقت منها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد المقدرة الريادية منفرداً في الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية.
خامساً: منهج البحث: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في وصف مجتمع وعينة البحث، وصولاً الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات وآليات تنفيذها.

سادساً: حدود البحث:

- 1-الحدود المكانية: اقتصر البحث على الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية .
- 2-الحدود الزمانية: شملت مدة البحث بتوزيع الاستبيان على الافراد المبحوثين واستلامها منهم، وانجاز البحث وهي مدة استمرت من 1-31/11/2017
- 3-الحدود البشرية: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بمديرو الاقسام والشعب في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحثون في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري والميداني والوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

1. الجانب النظري: الإستعانة بما توفر من مصادر عربية وأجنبية تناولتها الكتب والبحوث والدوريات والرسائل الجامعية، فضلاً عن استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) والمجلات العلمية الأكاديمية العراقية.
2. الجانب الميداني: بغية استكمال هذا الجانب اعتمد الباحث على ما يأتي:
- المعايير الميدانية: هدفت الى جمع المعلومات التعريفية الخاصة بالدائرة المبحوثة، والتعرف على طبيعة المهام الإدارية وواقع حالها قدر تعلق الأمر بمتغيرات الدراسة.
- الإستنباط: اعتمد الباحثون على الاستنباط كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وقد تم اعداد العبارات المتعلقة بالمقدرات الريادية بالاعتماد على (man, 2002) (Nakhata, 2007) (Umar & Ngah, 2017) في حين تم اعداد العبارات المتعلقة بالاداء الوظيفي المتميز (الدلوي، 2016)

ثامناً: اساليب التحليل الإحصائي : اعتمد الباحثون في تحليل البيانات ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية على عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية والمتمثلة بمعامل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

تاسعاً: اختبار صدق وثبات الاستنباط: لغرض اختبار صدق الاستنباط تم عرضها على (10) محكمين ولغرض اختبار ثبات الاستنباط وصلاحيته المقياس تم استعمال معامل الاختبار كرونباخ الفا ، وقد بلغت قيمة المعامل (0.983) و كلما كانت قيمته اكبر من 60% تعد النسبة جيدة.

المبحث الثاني : الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول : المقدرات الريادية

اولاً: الريادي والمقدرات:

كلمة الريادي مشتقة من الكلمة الفرنسية (Entreprendre) التي تعني يتعهد او يتولى (undertake) الشخص الذي يحتمل المخاطرة للمشروع الجديد، وظهرت هذه الكلمة اول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد استعملت ايضا كلمة الريادي لقائد الحملة العسكرية (Mohanty, 2005, 1).

ولقد صاغ مصطلح الريادي من قبل Richard Cantillon الرجل الأيرلندي الذي عاش في فرنسا عام 1775 حيث يرى ان الريادي هو الشخص الذي يشتري المنتج بسعر معلوم بهدف بيع ذلك المنتج بسعر غير معلوم في المستقبل.

اما المقدرة هي مجموعة واسعة من المهارات و القدرات والسلوكيات والتعريف الأكثر شمولاً وشيوعاً "خصائص كامنة للشخص التي تؤدي الأداء المتفوق او الأداء الفعال في الوظيفة " (Boyatzis, 1982: 21) (Abidin et al (Smith, 2016: 144) (Sanghi, 2016: 9) (Zhang, 2012: 231) (Grote, 1996: 104)

99:2017) (al., 2017:50). والخصائص الكامنة هنا هي مقدرة راسخة وجزء ثابت يكمن في داخل شخصية الشخص ويمكن التنبؤ بسلوك الفرد في مختلف المواقف والمهام والوظيفية (Williams, 2002, 103).

في حين المقدرات الريادية هي خصائص كامنة مثل معرفة عامة خاصة، دوافع، سمات، تصورات الذاتية، مهارات وادوار اجتماعية التي تنتج عن ولادة وبقاء ونمو المشروع (Kumar, 2008: 76) (Sarwoko, 2016: 220) (Jamin, et al., 2017: 5) (Manimala & Thomas, 2017: 193) (Hosu & Iancu, 2017: 42) وعرف الباحث (Rezaei et al., 2017: 218) المقدرات الريادية من حيث الكفاءة الذاتية، والبحث عن الفرص، والميل الى المخاطرة، الاقتداء بالقوة.

- الكفاءة الذاتية: هل لديك المعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة للبدء بالمشروع الجديد؟
- البحث عن الفرصة: في الأشهر الستة المقبلة، هل سيكون هناك فرصة جيدة لبدء المشروع في المنطقة التي تعيش فيها؟
- والميل الى المخاطرة: هل تخشى الخوف من الفشل عند بدء المشروع؟
- الاقتداء بالقوة: هل تعرف شخص بدأ العمل في العامين الماضيين؟

والجدول (1) يعرض المقدرات الأساسية لريادي النجاح

الجدول (1) المقدرات الأساسية للريادي النجاح

ت	المقدرة	المفهوم
1	المبادرة	يفعل الأشياء قبل ان تطلب منه
2	الثقة بالنفس	يواجه المشكلات مع الآخرين ويخيرهم ما عليهم القيام به
3	البحث عن الفرص	يستحوذ على الفرص غير العادية لبدء المشروع ويحصل على الأموال
4	توجه نحو الكفاءة	يبحث ويجد الطرق الأفضل لفعل الأشياء بشكل أسرع وبكفاءة أقل
5	الاهتمام بجودة العمل	رغبة في إنتاج او بيع منتجات عالية الجودة
6	تخطيط المنظم	تقسيم المهام الرئيسية الى مهام فرعية وتوقع العقبات وتقييم البدائل
7	المراقبة	ينمي او يطور الإجراءات لضمان ان العمل المنجز يطابق المعايير
8	الالتزام بعقد العمل	تضحية شخصية او جهود استثنائية لإنجاز العمل
9	أدراك أهمية علاقات الأعمال	يعمل على بناء علاقة ودية مع الزبائن وينظر الى العلاقات الشخصية كمورد أساسي مما يحقق الشهرة على المدى الطويل

Khanka, S. S., (2012), Entrepreneurial Development, Fifth Edition, S Chand & Co Ltd, Delhi, India, P220.

مما تقدم يتفق الباحثون مع الباحثين الذين اتفقوا على ان المقدرات الريادية هي خصائص كامنة مثل معرفة عامة خاصة، دوافع، سمات، تصورات الذاتية، مهارات وادوار اجتماعية التي تنتج عن ولادة وبقاء ونمو المشروع. ثانياً: ابعاد المقدرات الريادية:

أ. تصنيف من منظور (Man, 2002) إذ أكد على ان المقدرات الريادية هي مجموعة من الخصائص عالية المستوى التي تتضمن سمات الشخصية ومهارات ومعرفة بوصفها قدرة شاملة التي تمكن الريادي بأداء دوره الوظيفي بنجاح، وتفق كثير من الباحثين على هذا التصنيف الذي يتضمن: (Man, 2002, 132) (Nakhata, 2007:32) (Todorov & Smallbone 2014:131) (Massaro, 2015:387) (Zaharudin, 2017:63) (Piperopoulos, 2016:76) (Jamin et al., 2016: 193) (Umar & Ngah, 2017: 62)

1. مقدرة الفرصة (Opportunity competencies): هي القدرة المرتبطة على تمييز فرص السوق من خلال وسائل مختلفة عن طريق قياس بعض السلوكيات مثلاً تقديم المنتجات التي يطلبها الزبائن، فلسفة هذه المقدرة هي البحث والكشف عن فرص السوق، وتركز على:

- تحديد السلع والخدمات التي يريدها الزبون .
- إدراك الحاجات غير الملباة.
- البحث عن السلع او الخدمات التي تقدم قيمة فائدة حقيقية للزبائن.

- اغتنام فرص العمل ذات الجودة العالية.
 - 2. مقدرة العلاقة (Relationship competencies): التفاعلات الاجتماعية مع الافراد او المجموعات أي فرد مع فرد او فرد مع المجموعة التي تتضمن بناء التعاون، الثقة، الاتصال وإقامة العلاقات هي قد تكون داخلية مثل علاقات الافراد مع بعضهم او خارجية علاقة الدائرة مع المجهزين, وتركز على:
 - تنمية علاقات الثقة مع الآخرين على المدى الطويل.
 - التفاوض مع الآخرين.
 - التفاعل والتواصل مع الآخرين بشكل فعال .
 - الحفاظ على خصوصية اتصالات العمل.
 - فهم ما يعنيه الآخرون بأقوالهم وأفعالهم.
 - 3. المقدرة المفاهيمية (Conceptual competencies) وتسمى بمقدرة التخطيط التحليلي مثل المهارات التحليلية ومهارات اتخاذ القرار، وتحمل المخاطر، والابتكار. وتعكس هذه المقدرة القدرة العقلية لتنسيق جميع اهتمامات المنظمة وأنشطتها، وترتبط ارتباط وثيق بالقدرة على وضع أفكار جديدة, تركز على:
 - تطبيق الأفكار والقضايا والملاحظات للسياقات البديلة.
 - دمج الأفكار والقضايا والملاحظات في السياقات أكثر عمومية.
 - دراسة المخاطر المعقولة المتعلقة بالعمل.
 - رصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحفوفة بالمخاطر.
 - 4. المقدرة التنظيمية (Organizing competencies) هي تنظيم الموارد البشرية والمالية والفنية وتركز على:
 - تنسيق المهام.
 - الإشراف على المرؤوسين وإرشادهم.
 - تنظيم وتحفيز العاملين.
 - 5. المقدرة الاستراتيجية (Strategic competencies): وضع وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الدائرة. وتركز على
 - تحديد القضايا والمشكلات والفرص على المدى الطويل.
 - دراية بالتوجهات المتوقعة للصناعة وكيف يمكن أن تؤثر التغييرات على أداء الأعمال
 - إعطاء الأولوية للعمل بالانسجام مع الأهداف.
 - إعادة الترتيب القسم او المنظمة للتوقف مع الاتجاهات على المدى الطويل
 - انسجام الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية
 - تقييم المهام قصيرة الاجل يوم بعد يوم وربطها في سياق التوجهات على المدى الطويل
 - مراقبة التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية
 - تقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجيةتحديد الأعمال الاستراتيجية التي تضمن التوازن بين الكلفة والفوائد المتوقعة.
 - 6. المقدرة الالتزام (Commitment competencies): التوجه والاندفاع نحو الاعمال, أي توجه الريادي نحو تحقيق الأهداف الموضوعة. وتركز على:
 - تكريس الوقت لجعل عمل المشروع كلما كان ذلك ممكنا
 - اتخاذ التدابير اللازمة لمنع فشل المشروع
 - الالتزام بأهداف العمل على المدى الطويل.
- ب تصنيف من منظور (Ahmad et al., 2018):

1. مقدرة التخطيط التحليلي (Analytical Planning Competency): هي القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على التعامل مع حالة عدم التأكد. تتطلب هذه المقدرة من الريادي ان يكون قادر على تحليل، وتنسيق جميع اهتمامات المنظمة وأنشطتها وحل المشكلات، واتخاذ القرار وتحمل المخاطر.
2. مقدرة الابتكار (Innovation Competency): تتميز مقدرة الابتكار بالأصالة والحدثة والخيال والقدرة على التفكير من منظور مختلف وغير مألوف مع ذلك مقدرة الابتكار ببساطة لا تقترح فقط السلوكيات اللازمة لانتاج سلع جديدة او تقديم خدمات جديدة. وانما تشمل الحاجة الى ان تكون مبدعاً. فالإبداع هو مرحلة حاسمة في عملية الابتكار حيث يتم التعرف على ثغرات الأداء وتوليد الأفكار.
3. مقدرة التطبيق/ التنفيذ (Enforcement/implementation Competency): الخطط الابداعية في مجال الاعمال وحدها لن تحقق نجاح الاعمال لكن تنفيذ مثل هذه الخطط المهمة لضمان نمو الدائرة، بالتالي مقدرة التطبيق او التنفيذ تمثل جزء أساسي اخر للمقدرة الريادية. فهي اصرار الفرد في الاستفادة من الفرص واتباع مسار عمل معين. هذه المقدرة تعكس بعد الاستباقية في بناء التوجه الريادي والريادي الناجح هو الذي يتخذ المبادرة ويجعل الأمور تحدث.
4. مقدرة العمل الجماعي (Teamwork Competency) هي امر بالغ الأهمية عند بدء العمل الجديد. ان مقدرة العمل الجماعي في الفرق الريادية تناقش مسألة جودة الاتصالات، وحل النزاعات وتقاسم المهام داخل الفريق على قدم المساواة. كما ان مقدرة العمل الجماعي مهمة أيضاً لحشد التعاون من العاملين وخصوصاً عند تطبيق تغييرات جديدة او استراتيجيات جديدة، كما ان تلك المقدرة تزيد من إنتاجية الدائرة عندما تنفذ المهام في الوقت المحدد وتقدم منتجات الى الزبائن بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.
- في الشركات الريادية مثل تويوتا ننظر الى مقدرة العمل الجماعي بأن جميع العاملين يملكون الخبرة والرؤية ويمكن أن يسهموا إسهاماً مميزاً عند مشاركتهم في تحسين العملية وحل المشكلات من خلال تأديه أعمالهم، ليقود ذلك إلى تطوير العامل والتشجيع على المشاركة وتحسين العلاقة بين جميع الأطراف. فالعمل الجماعي تحفيز العاملين والمختصين ومشاركة الفرص لتحقيق أفضل أداء على المستوى الفردي والجماعي (الياس، 2017: 29).
5. مقدرة القيادة (Leadership Competency) هي القدرة على الالهام الدائرة بأكملها لتتماشى سلوكيات العاملين مع رؤية الدائرة ورسالتها وأهدافها. انها تخلق ثقافة موجهة نحو الأداء حيث يقدم القادة التشاور واتخاذ القرارات المشتركة والتفويض فالريادي الذي يمتلك المقدرة القيادية قادر على تحريك اتباعه نحو اهداف معينة ويوجه قدراتهم نحو خلق ثقافة ايجابية لنمو الدائرة. ان تلك المقدرة تسهل على الجميع العمل لتحقيق نحو اهداف مشتركة حتى ان وجدت معوقات.
6. مقدرة الشبكية (Network Competency): هي القدرة على بناء تفاعلات اجتماعية التي تمكن من تنفيذ المهام مثل تخطيط، التنسيق، الرقابة. بالإضافة الى ذلك هي أيضاً القدرة على بناء علاقة مع الشركاء والمستثمرين وأصحاب المصالح مثل هذه المقدرة تسهل العلاقات الاجتماعية التي تمكن من تبادل الموارد وتحقيق الفوائد.
- وسيتبنى الباحثون تصنيف Man في الجانب الميداني، لكون اتفق عليه اغلب الباحثين، كما لاحظ الباحثون في تصنيف Ahmad وجود الفلسفة نفسها في تصنيف Man مثلاً مقدرة التخطيط التحليلي هي المقدرة المفاهيمية ومقدرة الشبكية هي نفس فلسفة مقدرة العلاقة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي المتميز

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي المتميز: نجاح أي منظمة متعلق بتحقيق اهدافها وبعد الموارد البشري من اهم الوسائل لتحقيق ذلك، ولكي تبقي المنظمات وتنمو فان عليها تتبنى مدخلاً فعالاً وبناءً لإدارة الموارد البشري يركز على العمل الجماعي بالإضافة الى تحفيز وتنمية مهارات العاملين وخبراتهم، ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي (الخفاجي، 2013: 50)

وهناك مدخلان لتحديد الأداء هما المدخل السلوكي ومدخل المخرجات، حيث يصف الأول الأداء الوظيفي من حيث سلوك العامل ما ينبغي ان يفعله وما لا يفعله، ومدخل المخرجات يصف الأداء الوظيفي من حيث النتائج المتحققة

مثلاً كمية المبيعات، عدد الزبائن الجدد. المدخل الأول يركز كيف نعمل؟ في حين الثاني يؤكد على ما ينبغي انجزه، (Cardy& Leonard, 2011:39)

ويعد الأداء المتميز اعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يتصف به الفرد داخل المنظمة، وهو يتجاوز المعايير الموضوعية كماً ونوعاً (كريم، 2015: 77). واكد (الدوي، 2016: 129) ان الأداء الوظيفي المتميز يفوق معدل الأداء الوظيفي الاعتيادي الذي يقدمه الآخرون سواءً أكان ذلك من حيث الكمية أو النوعية أو التوقيت أو التكلفة أو حتى الكيفية ويتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة. وأشار (Okechukwu، 2017: 6) ان الأداء الوظيفي المتميز هو النتائج المنجزة أو المتحققة من قبل الموظفين في مكان العمل، الذي يتجاوز النتائج المتحققة مع المحافظة على الاستراتيجيات التنظيمية. ويرى الباحثون ان الأداء الوظيفي المتميز هي النتائج المنجزة من قبل الفرد بأسرع وقت وأقل جهد ممكن سواء كان ضمن أو تجاوز المعايير الموضوعية.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء المتميز
هناك العديد من العوامل تؤثر على مستوى الأداء منها العوامل الداخلية مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد، فضلاً عن متطلبات الوظيفة واتصال المدير مع الموظفين، أحياناً يفشل المدراء في التواصل مع الموظفين مما يعكس سلباً على الأداء، أما العوامل الخارجية فتتعلق بظروف العمل مثل البيئة الخارجية (Massudi, 2013: 11). ويرى (Balderrama, 2016: 84) ان العوامل التي تؤدي الى تعظيم الأداء الوظيفي المتميز هي القدرة على التكيف مع البيئة، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الجيد مع الآخرين، الحوافز، والتفاعل مع المدير

ثالثاً: تقييم وتقويم الأداء
تقييم الأداء بأنه عملية جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه ويمكن قياسها من خلال (الدوي، 2016: 112) (الحسيني، 2017: 287):

- 1- جودة العمل: أي الدقة والاتقان والقدرة على عمل صحيح منذ المرة الأولى وفي كل مرة، أي تطابق العمل مع المعايير الموضوعية.
 - 2- كمية العمل: أي مقدار الطاقة الحركية أو الذهنية التي يبذلها الموظف في العمل خلال فترة زمنية معينة، فضلاً عن سرعة انجاز ذلك العمل.
 - 3- أسلوب انجاز العمل: بقصد بها الطريقة التي يؤدي بها الموظف أنشطة العمل
- ان عملية تقييم تنصب على إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف عند مقارنة الاداء الفعلي مع المخطط اما التقويم فتتصب على تعديل والإصلاح والتطوير لمستويات الأداء او عند ظهور فجوة في الأداء (عيسى، 2014: 92)

رابعاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن عكس أهمية قياس الأداء الوظيفي من خلال (الحسيني، 2017: 286):

1. النقل والترقية: فمن خلال قياس الأداء يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
 2. اجراء التعديلات في الرواتب: في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يتم زيادة الرواتب او نقاصها.
 3. اكتشاف الحاجة التدريبية: لان عند قياس الأداء الوظيفي سيتم اكتشاف مواطن الضعف، مما يستدعي زج الموظفين في دورات التدريبية.
- يرى الباحثون ان عملية تقييم او قياس الأداء هي فرصة لتحسين أداء الموظفين لان من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف، وإذا تحسن أداء الموظفين سيتعكس على تحسين أداء المنظمة.

المبحث الثالث: الجاني الميداني

أولاً: وصف الدائرة ومسوغات اختيارها:

وقع اختيار الباحثون على الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية ميداناً للبحث الحالي للمسوغات الآتية:

• سعي الدائرة في الحصول على المواصفة الدولية ISO 9001:2015، مما يشير إلى تطلعاتها نحو الاتجاهات المعاصرة.

• وضوح متغيرات البحث لأغلب الافراد المبحوثين في الدائرة المبحوثة

• الدعم والمساعدة: قيام المديرين في الدائرة بالتعاون مع الباحثون.

ثانيا : موجز تاريخي عن الدائرة

شرع قانون وزارة النفط رقم 101 لسنة 1976 (المادة الاولى /اولاً) موضح فيها تشكيلات وزارة النفط وارتباط الدائرة الادارية بوزير النفط ، ويرأسها موظف بدرجة مدير عام وتتولى تنظيم الامور المحاسبية وشؤون الموارد البشرية وتقديم الخدمات الادارية المختلفة اللازمة لضمان حسن سير العمل في مركز الوزارة ،ومعالجة الامور الادارية ذات العلاقة والتي ليست من صلاحيات الشركات التابعة الى القطاع النفطي .

ثالثاً-وصف الافراد المبحوثين: تم اختيار عينة قصدية تمثلت مديرين الاقسام والشعب في الدائرة الإدارية الذين لديهم الخبرة والدراية والعلم بأنشطة الدائرة وعملياتها ضماناً لتحقيق الاستفادة من البيانات والمعلومات الدقيقة والمفيدة المقدمة من قبلهم، وقام الباحثون بتوزيع (30) استبانته على الافراد المبحوثين وتم الحصول على (28) استبانته صالحة للتحليل، أي بلغت نسبة الاستجابة (93.33%). ويوضح الجدول (2) خصائص الافراد المبحوثين في الدائرة المبحوثة:

الجدول (2) خصائص الافراد المبحوثين في الدائرة المبحوثة

الجنس									
الذكور					الانثى				
العدد	%	العدد			%				
20	71.42	8			28.58				
المنصب الوظيفي									
مدير قسم					مسؤول شعبة				
العدد	%	العدد			%				
2	7.14	26			92.86				
التحصيل الدراسي									
دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	10.71	21	75.01	1	3.57	2	7.14	1	3.57
عدد سنوات الخدمة									
5-1		10-6		15-11		20-16		20 فأكثر	
1	3.57	1	3.57	11	39.28	3	10.71	12	42.87

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS 25.

يظهر من الجدول (2) ان التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين الذين يحملون مؤهلاً علمياً جيداً يمكنهم التعامل بشكل صحيح ودقيق مع الاستبانة قد بلغت نسبتهم (75.01%) وان الدائرة الإدارية تركز بشكل كبير على تلك الفئة، كما يوضح الجدول (42.87%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة في الدائرة أكثر من 20 سنة، مما ساعد على تنمية قدراتهم الريادية بشكل جيد وبالتالي سينعكس على تحسين أدائهم الوظيفي.

رابعاً: علاقة الارتباط بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية: يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الريادية مجتمعة والأداء الوظيفي المتميز على مستوى الدائرة المبحوثة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.847^{**}) عند مستوى معنوية (0.05) وكذلك عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى انه كلما زادت إدارة الدائرة المبحوثة من اهتمامها المقدرات الريادية مجتمعة أدى ذلك إلى تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الدائرة المبحوثة.

كما يوضح الجدول (3) علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد المقدرات الريادية منفرداً والأداء الوظيفي المتميز وحسب ما جاء من في الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى فيمكن التحقق منها كما في الجدول (3) وكالاتي:

الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين المقدرات الريادية و الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة المبحوثة

المؤشر الكلي	المقدرات الريادية						المتغير المستقل
	مقدرة التنظيمية	مقدرة الالتزام	مقدرة المفاهيمية	مقدرة العلاقة	مقدرة الاستراتيجية	مقدرة الفرصة	المتغير المعتمد
0.847**	0.791**	0.803**	0.778**	0.817**	0.715**	0.807**	الأداء الوظيفي المتميز

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

1. العلاقة بين مقدرة الفرصة والأداء الوظيفي المتميز: يتبين من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مقدرة الفرصة بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.807^{**}). وهذا يدل على ان سعي إدارة الدائرة لتعزيز مقدرة الفرصة لديها سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
2. العلاقة بين المقدرة الاستراتيجية والأداء الوظيفي المتميز: يُشير الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المقدرة الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.715^{**}). وهذا يدل على ان سعي إدارة الدائرة لتعزيز مقدرة الاستراتيجية لديها سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
3. العلاقة بين مقدرة العلاقة والأداء الوظيفي المتميز: يوضح الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مقدرة العلاقة بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.817^{**}). وهذا يدل على ان سعي إدارة الدائرة لتعزيز مقدرة العلاقة لديها سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
4. العلاقة بين المقدرة المفاهيمية والأداء الوظيفي المتميز: يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المقدرة المفاهيمية بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.778^{**}). وهذا يدل على ان سعي إدارة الدائرة لتعزيز مقدرة المفاهيمية لديها سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
5. العلاقة بين مقدرة الالتزام والأداء الوظيفي المتميز: يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مقدرة الالتزام بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.803^{**}). وهذا يدل على ان سعي إدارة الدائرة لتعزيز مقدرة الالتزام لديها سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
6. العلاقة بين مقدرة التنظيمية والأداء الوظيفي المتميز: يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مقدرة التنظيمية بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.791^{**}). وهذا يدل على ان سعي إدارة الدائرة لتعزيز مقدرة التنظيمية لديها سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز. واتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الدائرة المبحوثة.

خامساً: علاقة التأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة المبحوثة: تنص الفرضية الرئيسة الثانية على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الريادية مجتمعة في الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقيــــة" إذا يوضح الجدول (4) ذلك التأثير وعلى النحو التالي:

الجدول (4) نتائج تأثير المقدرات الريادية مجتمعة في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز في الدائرة المبحوثة

F		R ²	المقدرات الريادية مجتمعة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	المتغير المعتمد
4.1960	*65.844	0.717	0.981 (*8.114)	0.23	الاداء الوظيفي المتميز

* $p \leq 0.05$ N=28 D.F (1,26)

من الجدول (4) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمقدرات الريادية مجتمعة بوصفها متغير مستقل في الاداء الوظيفي المتميز بوصفه متغير معتمد، إذا بلغت قيمة F المحسوبة (65.844) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.1960) عند درجتي حرية (1,26) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.717) وهذا يعني ان (71%) من التغيرات الحاصلة في الاداء الوظيفي تفسرها المقدرات الريادية المجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلة في انموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل β_1 البالغة (0.981)

واختبار (T) لها تبي ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (*8.114) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.056) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 26). وهذه النتيجة تشير إلى ان تنمية المقدرات الريادية مجتمعة سينعكس في تحسين الاداء الوظيفي المتميز. اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الدائرة المبحوثة.

و يعرض الجدول (5) علاقات التأثير لكل بعد من ابعاد المقدرات الريادية منفرداً الاداء الوظيفي المتميز وحسب ما جاء من في الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول (5) تأثير كل مقدرة من المقدرات الريادية منفرداً في الاداء الوظيفي المتميز في الدائرة المبحوثة

F		R ²	الاداء الوظيفي المتميز		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المستقل
2.9467	48.57	0.651	0.807 (6.969*)	0.669	مقدرة الفرصة
	27.12	0.511	0.715 (5.208*)	1.194	مقدرة الاستراتيجية
	52.19	0.668	0.817 (7.22*)	20.66	مقدرة العلاقة
	39.91	0.606	0.778 (6.318*)	0.680	مقدرة المفاهيمية
	47.31	0.645	0.803 (6.878*)	0.790	مقدرة الالتزام
	43.46	0.625	0.791 (6.592*)	0.612	مقدرة التنظيمية

DF (21,6) N28

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS 25 يظهر الجدول (5) وجود تأثير معنوي لأبعاد المقدرات الريادية في الاداء الوظيفي المتميز، اذا تؤثر المقدرات الريادية (مقدرة الفرصة، مقدرة الاستراتيجية، مقدرة العلاقة، مقدرة المفاهيمية، مقدرة الالتزام، مقدرة التنظيمية) في الاداء الوظيفي المتميز. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (48.57) (27.12) (52.19) (39.91) (47.31) (43.46) على التوالي وهي أكبر من قيمة الجدولية البالغة (2.9467) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (21,6) وبلغ معامل التحديد لمقدرة الفرصة (65%) وللمقدرة الاستراتيجية (51%) وللمقدرة العلاقة (66%) وللمقدرة

المفاهيمية (60%)، المقدرة الالتزام (64) ولمقدرة التنظيمية (62%) أي ان الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي المتميز يفسرها ابعاد المقدرات الريادية، والباقي متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، او انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة معاملات β واختبار T لها وجد ان هنالك تأثيراً معنوياً لكل بعد من ابعاد المقدرات الريادية منفرداً في الأداء الوظيفي المتميز. ويمكن الوقوف على تسلسل واولوية هذا التأثير من خلال الاتي:

- 1- تأثير مقدرة العلاقة في الأداء الوظيفي المتميز: يتضح لنا من الجدول (5) ان اعلى تأثير للمقدرات الريادية في الأداء الوظيفي المتميز يتمثل في مقدرة العلاقة والذي جاء بالمرتبة الاولى من حيث التأثير، اذ بلغت قيمة (β_1) (0.817) في حين بلغت قيمة T المحسوبة (7.22^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.08) عند درجتي حرية (21,6) ومستوى معنوية (0.05).
- 2- تأثير مقدرة الفرصة في الأداء الوظيفي المتميز: جاء تأثير مقدرة الفرصة في الأداء الوظيفي المتميز في المرتبة الثانية من حيث التأثير، اذ بلغت قيمة (β_1) (0.807) وكانت قيمة T المحسوبة (6.969^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.08) عند درجتي حرية (21,6) ومستوى معنوية (0.05).
- 3- تأثير مقدرة الالتزام في الأداء الوظيفي المتميز: جاء تأثير مقدرة الالتزام في الأداء الوظيفي المتميز في المرتبة الثالثة من حيث التأثير، اذ بلغت قيمة (β_1) (0.803) وكانت قيمة T المحسوبة (6.878^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.08) عند درجتي حرية (21,6) ومستوى معنوية (0.05).
- 4- تأثير المقدرة التنظيمية في الأداء الوظيفي المتميز: جاء تأثير مقدرة التنظيمية في الأداء الوظيفي المتميز في المرتبة الرابعة من حيث التأثير، اذ بلغت قيمة (β_1) (0.791) وكانت قيمة T المحسوبة (6.592^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.08) عند درجتي حرية (21,6) ومستوى معنوية (0.05).
5. تأثير مقدرة المفاهيمية في الأداء الوظيفي المتميز: جاء تأثير المقدرة المفاهيمية في الأداء الوظيفي المتميز في المرتبة الخامسة من حيث التأثير، اذ بلغت قيمة (β_1) (0.778) وكانت قيمة T المحسوبة (6.318^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.08) عند درجتي حرية (21,6) ومستوى معنوية (0.05).
- 6- تأثير مقدرة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي المتميز: جاء تأثير المقدرة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي المتميز في المرتبة السادسة من حيث التأثير، اذ بلغت قيمة (β_1) (0.715) وكانت قيمة T المحسوبة (5.208^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.08) عند درجتي حرية (21,6) ومستوى معنوية (0.05). اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الدائرة المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

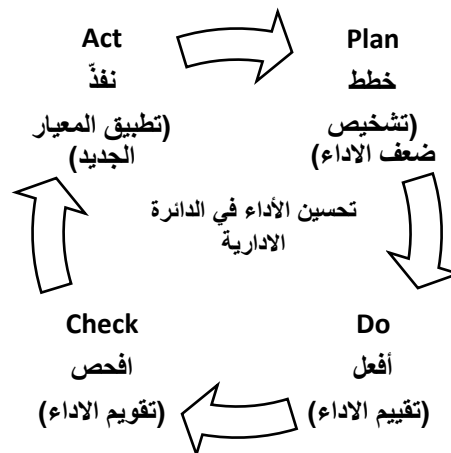
أولاً: الاستنتاجات:

- 1-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الريادية مجتمعة والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية. وهذا يشير كلما زاد اهتمام الدائرة بالمقدرات الريادية سيسهم في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لها.
 - 2-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل مقدرة من المقدرات الريادية منفردة والأداء الوظيفي المتميز. ويشير ذلك الى ان زيادة اهتمام الدائرة الإدارية بكل مقدرة من المقدرات على نحو منفرد سيهم في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.
 - 3-وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرة الريادية مجتمعة في الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية، مما يشير الى إمكانية تأثير المقدرات الريادية في الأداء الوظيفي المتميز. وكان مقدراً التأثير جيد في الدائرة الادارية، استناداً الى معامل التحديد.
 - 4-وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل مقدرة من المقدرات الريادية منفردة في الأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية. وان أكثر مقدرة تأثيراً في الأداء الوظيفي المتميز. كانت مقدرة العلاقة مقارنةً بالمقدرات الأخرى.
- ثانياً: التوصيات:

- 1-زيادة اهتمام الدائرة الإدارية بالفكر الإداري في مجالي الريادة والأداء بشكل عام والمقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز بشكل خاص لان ذلك سيعزز من بقائها ونموها.

ولتطبيق ذلك نقترح الآتي:

- إنشاء مكتبة خاصة بالأبحاث والدراسات في الدائرة الإدارية وتزويدها بأدبيات عن الشركات الريادية مثل تويوتا وجنرال موتورز وفورد.
- اشتراك الدائرة الإلكترونية بالندوات والمحاضرات الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) فضلاً اطلاقها على المواقع الإلكترونية التي تنشر تنمية المقدرات الريادية وتحسين الأداء. ومن جهة أخرى يمكنها استضافة مجموعة من المتخصصين في مجال الريادية والأداء في الجامعات والمعاهد العراقية.
- نشر المصنفات والنشرات الجدارية في الدائرة الإدارية عن القدرات الريادية بهدف تثقيف الموظفين وبالتالي تحسين الأداء.
- 2- زيادة اهتمام الدائرة بالمقدرات الريادية المتمثلة (مقدرة الفرصة، مقدرة العلاقة، المقدرة المفاهيمية، المقدرة التنظيمية، المقدرة الاستراتيجية، مقدرة الالتزام) ولتطبيق ذلك نقترح الآتي:
 - مقدرة الفرصة: تحديد الخدمات التي يريدها المراجعين، واغتنام الفرصة المتاحة.
 - مقدرة العلاقة: تنمية العلاقة بين الموظفين والمديرين
 - المقدرة المفاهيمية: تطبيق الأفكار جديدة في العمل.
 - المقدرة التنظيمية: تحفيز الموظفين نحو العمل و نقل المعرفة المكتسبة من المدراء إلى الموظفين.
 - المقدرة الاستراتيجية: جعل الإجراءات الحالية منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية
 - مقدرة الالتزام: الالتزام بالمهام والواجبات ضمن الوقت المخصص واتخاذ التدبير اللازمة عند ظهور المشكلة.
- 3-زيادة اهتمام الدائرة بالأداء الوظيفي المتميز للموظفين لأنه سينعكس على تحسين الأداء الوزارة ككل. ولتطبيق ذلك نقترح الآتي:
 - تدريب الموظفين باستمرار, داخل وخارج العراق.
 - تطبيق حلقة (Plan, Do, Check, Act) (PDCA) خطط، أفع، افحص، نفذ وكالاتي:



المصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ. الدوريات

1. الحسيني، سوسن جواد، (2017)، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50

ب. الرسائل والاطاريح:

1. الياس، سعد خضر، (2017)، إمكانية تطبيق بعض مرتكزات نظام انتاج تويوتا TPS لتخفيض الهدر في العمليات الإنتاجية دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. الخفاجي، ياسر عادل محمود، (2013)، العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي: بحث استطلاعي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. كريم، غازي عبد زيد، (2015)، دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
4. الدلوي، سولاف عز الدين سعيد، (2016) دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السلمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
5. عيسى، حمد علي عبد الله، (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1. Mohanty, Sangram Keshari, (2005), Fundamentals of Entrepreneurship, PHL Learning Private Limited, Delhi, India.
10. Hosu, Ioan & Iancu, Ioana, (2017), Digital Entrepreneurship and Global Innovation, IGI Global, Pennsylvania, USA.
11. Rezaei, Shahamak & Dana, Léo-Paul & Ramadani, Veland, (2017), Iranian Entrepreneurship: Deciphering the Entrepreneurial Ecosystem in Iran and in the Iranian Diaspora, Springer International Publishing AG, Cham, Switzerland
12. Khanka, S. S., (2012), Entrepreneurial Development, Fifth Edition, S Chand & Co Ltd, Delhi, India.
13. Todorov, Kiril & Smallbone, David, (2016) Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises (Advances in Logistics, Operations, and Management Science, IGI Global., PA, USA
14. Piperopoulos, Panos G., (2016), Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters, second Edition, Routledge, New York, USA.

15. Cardy, Robert & Leonard, Brian (2011), Performance Management: Concepts, Skills and Exercises, 2nd , Routledge, New York, USA
16. Ahmad, Noor Hazlina & Suseno, Yuliani & Seet, Pi-Shen & Susomrith, Pattanee & Rashid, Zaibeen, (2018), Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in Emerging Economies: A Study of Women Entrepreneurs in Malaysia, Springer International Publishing Publishing AG, Cham, Switzerland.
2. Chakraborty, Kiran Sankar, (2006), Entrepreneurship and Small Business Development, Mittal publications, Delhi, India.
3. Boyatzis, Richard E., (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, US.
4. Grote, Dick, (1996), The Complete Guide to Performance Appraisal, American Management Association, New York, USA.
5. Williams, Richard S., (2002), Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations: Psychology & Work Series, second Edition, Thomson Learning-CENGAGE Learning, Boston, USA.
6. Sanghi, Seema, (2016), The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, Third Edition, SAGE Publications Pvt. Ltd, Delhi, India.
7. Smith, Roderick, (2016), Organisational Learning: An integrated HR and knowledge management perspective, Routledge, New York, USA.
8. Wellington, Pet, (2017), Effective People Management: Your Guide to Boosting Performance, Managing Conflict and Becoming a Great Leader in Your Start Up, Second Edition, Kogan Page, New York, USA.
9. Manimala, Mathew J. & Thomas, Princy, (2017), Entrepreneurship Education Experiments with Curriculum, Pedagogy and Target Groups, Springer Nature Singapore Pte Ltd., Singapore, Singapore.

B. Periodicals (Journals & Articles) and Conferences

1. Zhang, Xiaoxia, (2012), The Impact of Entrepreneurial Learning on Entrepreneurial Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Competencies, Advances in Electrical Engineering and Automation, Vol 193
2. Abidin, Wardah Zainal & Ismail, Nur Amie & Maarop, Nurazean & Alias, Rose Alinda , (2017), Knowledge Management in Organizations, 12th International Conference, KMO 2017, Beijing, China.
3. Sarwoko, Endi (2016), Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs, Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, Vol.19, No. 2

4. Jamin, A. & Akhuan, N.M. & Zamri, M.T., (2017), The roles of entrepreneurial competencies and organizational innovation on business performance in service sectors SMEs, PROCEEDINGS OF THE 3RD INTERNATIONAL HOSPITALITY AND TOURISM CONFERENCE.

5. Man, Thomas W. & Lau, Theresa & Chan, K.F.,(2002). The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, Elsevier Science Inc, Journal of Business Venturing, Volume 17, Issue 2.

6. Massaro, Maurizio, (2015), ECIE Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ACPIL, Italy.

7. Umar, Azmi & Ngah, Rohana, (2017), The Relationship of Entrepreneurial Competencies and Business Success of Malaysian SMEs: The Mediating Role of Innovation and Brand Equity, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering, Vol. 4, No. 6.

8. Okechukwu, Worlu, (2017), influence of training and development, employee performance on job satisfaction among the staff of School of Technology Management and Logistic, Journal of Technology Management and Business, Vol 04, No 01,

C. Dissertations and Theses

1. Nakhata, Chinintorn,(2007), The Effects of Human Capital and Entrepreneurial Competencies on the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand, PhD thesis Unpublished, International Graduate School of Business Division of Business, University of South Australia.

2. Massudi, Buguza (2013) Impact of employee motivation on job performance in banking sector. A case study of Tanzania Postal Bank. Masters thesis Unpublished, The Open University of Tanzania.

3. Zaharudin, Mohd Azlan (2017) The green technology financing scheme (GTFS) in Malaysia: revealing the competency trap. PhD thesis Unpublished, University of Nottingham, United Kingdom

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استبانة

نهديكم اطيب تحياتنا

نضع بين أيديكم استبانة للبحث والموسومة بـ (دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز : دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية)، وقد وقع الاختيار على هذه الدائرة لمدى انسجامها مع أهداف البحث الحالية، كما تعد هذه الاستبانة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، لذا فإن تفضلكم بالإجابة العلمية والموضوعية سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق أهداف هذا البحث كما نعلمكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة إذ أن نتائج الإجابة ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية.

نشكركم سلفاً لتعاونكم معنا على إنجاح هذا البحث ومن الله التوفيق

ملاحظات مهمة :

- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال واحد من دون الإجابة عنه يعني عدم صلاحية الاستبانة كلها للتحليل.
- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه إدراكاتك للموضوع أو الفقرة المطروحة، على المدرج التي سيعتمد لقياس متغيرات البحث المتضمن (5) مستويات وكما في ادناه :

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً

الباحثين على استعداد الإجابة عن كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة.
د.علي فائق جميل العاني
أ. سعد خضر الياس

أ. مصطفى صلاح كمر المندلاوي

المحور الأول : المعلومات العامة

- 1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ من 21 سنة لغاية أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة لغاية أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة لغاية أقل من 35 سنة ☐ من 35 سنة فأكثر
- 3- التحصيل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخدمة ☐ من 1 سنة لغاية أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات لغاية أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات لغاية أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة لغاية أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة لغاية أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر
- 5- الموقع الوظيفي : ☐ مدير قسم ☐ شعبة

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمنغوي الدراسة

أولاً:- المتغير المستقل / المقدرات الريادية Entrepreneurial Competencies (مسارات جديدة لتحقيق الابتكارات المرتبطة بأهداف الأعمال والمقدرة على تحديد الفرص للسعي ورائها)					
1-مقدرة الفرصة / Opportunity Competencies (ادراك احتياجات الزبائن التي لم تحقق، واغتنام فرص العمل، والبحث عن خدمات تقدم فائدة حقيقية للزبون)					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق تماماً
كمدبر في هذه الدائرة انا قادر على					
1	تحديد الخدمات التي يحتاجها الزبائن.				
2	ادراك احتياجات الزبائن غير الملباة (غير المشبعة).				
3	البحث بقوة ونشاط عن الخدمات التي تحقق الفوائد الحقيقية للزبون.				
4	اغتنام فرص العمل المتاحة بما يحقق الأهداف بكلفة أقل.				
5	تشخيص فرص العمل المتاحة ذات الجودة المناسبة.				
6	البحث غالباً عن فرص العمل المتاحة بما يحقق الأهداف المرسومة في وقت أقصر.				
2- المقدرة الاستراتيجية / Strategic Competencies (القدرة على تطبيق مهارات التخطيط في المجالات الوظيفية المختلفة ضمن التوجه الاستراتيجي)					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق تماماً
كمدبر في هذه الدائرة انا قادر على					
7	تحديد القضايا في إطار الفرص طويلة الأجل.				
8	ادراك الاتجاهات المتوقعة في العمل وتأثيرها في الدائرة.				
9	جعل أولويات العمل تتناغم مع أهداف الدائرة				
10	تحقيق الإنسجام بين الإجراءات الحالية للدائرة وأهدافها الاستراتيجية.				
11	ربط المهمات اليومية القصيرة الأجل ضمن سياق الاتجاهات في المدى الطويل.				
12	تحديد الأعمال الاستراتيجية التي تضمن التوازن بين الكلفة والفوائد المتوقعة.				

3-المقدرة العلاقة / Relationship Competencies (التفاوض مع الآخرين والحفاظ على شبكة اتصالات العمل, وتطوير العلاقات المبنية على الثقة طويلة الأجل مع الآخرين, والعمل بروح الفريق)						
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
كمدبر في هذه الدائرة انا قادر على						
13	بناء قنوات اتصال تعزيز الثقة طويلة الأجل مع الآخرين (داخل الدائرة وخارجها).					
14	استخدام استراتيجيات متنوعة للتفاوض مع الآخرين.					
15	تبادل العلاقات الشخصية مع الآخرين والتفاعل معهم بروح الفريق.					
16	تأمين شبكة علاقات شخصية للتواصل مع جهات الاتصال في العمل .					
17	فهم ما يعنيه الآخرون بأقوالهم وأفعالهم.					
18	كسب ثقة الآخرين بشكل فاعل وكفوء.					
4- المقدرة المفاهيمية / Conceptual Competencies (استكشاف أفكار جديدة, واتخاذ المخاطر المتعلقة بالوظيفة, والفرصة لعلاج المشكلات الجديدة, ورصد التقدم المحرز نحو الأهداف في أعمال محفوفة بالمخاطر, وفهم آثار الأعمال على نطاق أوسع)						
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
كمدبر في هذه الدائرة انا قادر على						
19	الجمع بين الأفكار ذات الصلة بالعمل من مصادر متنوعة.					
20	تحمل المخاطر المرتبطة بالعمل بشكل مدروس.					
21	رصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحفوفة بالمخاطر.					
22	التعامل مع المشكلات القديمة بمنظور جديد.					
23	تبني أفكار جديدة للمساهمة في تطوير العمل.					

24	التعامل مع المشكلات الجديدة بوصفها فرصة يمكن استثمارها.					
5. مقدرة الالتزام / Commitment Competencies (رغبة الفرد في المنافسة، والمثابرة بطريقة فاعلة في العمل، والقدرة على التأثير، وتحقيق مستوى عالي من التفاني)						
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
كمدير في هذه الدائرة انا قادر على						
25	جعل المهمات الجديدة تعمل في أي وقت ممكن.					
26	اتخاذ الإجراءات الكفيلة من دون فشل المهمات الجديدة.					
27	تعزيز دافعية العمل لإنجاز الأهداف.					
28	التزام أهداف العمل طويلة الأجل.					
29	توفير الحافز المناسب للعاملين عند تحقيقهم المهمات المطلوبة.					
30	التزام تحقيق التوازن بين مصلحة الدائرة ومصالح العاملين.					
6. مقدرة التنظيم / Organizing Competencies (المقدرة على التوجيه والتحفيز، وجدولة الأعمال، والقيادة، والتنسيق، والمراقبة، وتطوير الموارد الخارجية والداخلية للمنظمة)						
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
كمدير في هذه الدائرة انا قادر على						
31	اكتشاف الموارد والقدرات من داخل الدائرة وخارجها.					
32	ممارسة الطرائق المناسبة لضمان التفويض الفاعل.					
33	تأمين المرونة والإنسيابية في سير الأعمال.					
34	تحقيق التوازن بين الوظائف والأشخاص لضمان تنسيق المهمات المختلفة.					
35	تنظيم الموارد المتاحة على وفق الحاجة والأهمية.					
36	اتخاذ إجراءات علاجية مدروسة لحل مشكلات العمل.					
أولاً:- المتغير المعتمد / الأداء الوظيفي المتميز Excellent Job performance						

ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
كمدير في هذه الدائرة انا قادر على						
1	تحقيق أداء يفوق أداء زملائي (رؤساء الأقسام الآخرين) وأستطيع الاستمرار في تحقيق ذلك مستقبلاً					
2	اجراء تقييم وتقويم للأداء العاملين أي ادخال الإجراءات التصحيحية والتعديلات عليه باستمرار بغية تحسينه وتطويره					
3	أنجز أعمالي بأقل وقت وتكلفة ممكنتين					
4	انجاز أعمال أكثر مما هو مطلوب مني في مجال تخصصي					
5	تنفيذ المهام الأساسية بطريقة إبداعية					